

УДК 338.22.405

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СУЧАСНА НАУКОВА ПАРАДИГМА

О.А. ТРУХАН

Досліджено актуальні питання сутності та сучасного розуміння стратегічного управління в контексті забезпечення стійкого довгострокового розвитку підприємств. Визначено сутність стратегічного управління, його роль у системі управління підприємством.

Explored actual questions of essence and modern understanding of strategic management in the context of providing of steady long-term development of enterprises. Certainly essence of strategic management, his role in the control an enterprise system.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний потенціал, школи стратегій, синергізм, ринок, стратегічний план, стратегічний розвиток.

Найважливіша проблема будь-якого вітчизняного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, – це проблема «виживання» і забезпечення безупинного розвитку в довгостроковій перспективі. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації довготривалих конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинно функціонувати підприємство; як розподілити обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу тощо. На даний час бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості і невизначеності, що засвідчується такими факторами: виникненням нових інформаційних технологій;

©О.А. Трухан - к.е.н., доцент, докторант Житомирського державного технологічного університету

індивідуалізацією і динамізмом поведінки споживачів; посиленням міжнародної конкуренції; високими вимогами до якості товарів і обслуговування тощо. Дія всіх вищезазначених факторів підтверджує актуальність і необхідність запровадження в практику українських суб'єктів господарювання ідеї та технологій стратегічного управління.

Питанням розвитку та адаптації методологічної бази стратегічного управління до сучасних умов ринкової трансформації приділяють свою увагу відомі вітчизняні вчені-економісти А.В. Войчак, В.Г. Герасимчук, Г.А. Дмитренко, Н.В. Куденко, В.Д. Нємцов, А.Є. Довгань, А.П. Наливайко, З.Є. Шершньова, К.І. Радченко, ВВ. Горлачук, А.П. Міщенко, П.П. Гордієнко та інші. Стосовно доцільності та необхідності стратегічного управління в умовах підприємницької діяльності набули поширення різні точки зору. Значна кількість науковців та керівників вітчизняних промислових підприємств вважає, що даний вид управлінської діяльності є неактуальним внаслідок неможливості достовірного прогнозування та планування в умовах високодинамічного, непрогнозованого ринку. При цьому поза увагою залишається той факт, що саме науково обґрунтована розробка комплексних стратегій у поєднанні з їх ефективною та гнучкою реалізацією дозволяє господарюючим суб'єктам розвинених країн світу успішно протистояти дії різноманітних негативних факторів оточення і поліпшувати своє ринкове положення.

На сучасному етапі, забезпечити ефективність функціонування такої складної системи як промислове підприємство можливо завдяки реалізації комплексного підходу до формування довгострокової стратегії розвитку всіх структурних складових господарюючих суб'єктів. Саме тому стратегічне управління має досліджуватись за різними функціональними підсистемами підприємств.

Стратегічне управління – одна з нових “управлінських парадигм”, що відрізняється різноманітністю методологічних і методико-організаційних принципів та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії, а також тематичною різноманітністю. Для країн пострадянського простору ця галузь науки управління є не тільки новою, а й такою, що швидкими темпами розвивається. У цілому недостатнє

усвідомлення необхідності використання системи стратегічного управління зумовлює неможливість успішного довгострокового розвитку українських підприємств. В таких умовах одним з головних завдань, що постає перед науковцями у сфері стратегічного управління є визначення й роз'яснення сутності та ролі цієї управлінської науки для сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Дослідження зарубіжного досвіду управління господарюючими системами дозволить, на наш погляд, визначити головні передумови формування та розвитку стратегічного підходу. Що об'єднує американський Microsoft і фінську Nokia Group, мексиканську Cementos Mexicanos та український Roshen, канадську Nortel Networks та британський Vodafone? Всі перелічені компанії є успішними корпораціями, які досягнули успіху завдяки створенню та реалізації успішних стратегій. Проте, за оцінками експертів, створення лише успішної стратегії ще нічого не означає, так як 9 із 10 компаній не дотримуються задекларованих у стратегіях ідей [7].

Як свідчать дослідження McKinsey [7], для створення успішної (або, як прийнято говорити згідно з поширеною у сучасному американському менеджменті концепцією, «здорової») корпорації необхідна реалізація п'яťох основних пунктів:

- стратегія, яка передбачає формування портфелю бізнесів, що забезпечать баланс між довгостроковими та короткостроковими вигодами;

- система показників, що оцінюють ефективність компанії (при цьому показників має бути небагато, вони мають орієнтуватися на конкретний бізнес та розкривати різні сторони роботи компанії в достатньому обсязі);

- ефективна система комунікацій, яка забезпечує зв'язок фірми з фінансовими ринками, діловими партнерами та власними співробітниками, а також зв'язує різні ланки організаційної структури корпорації та забезпечує комунікації зі зворотним зв'язком;

- орієнтація на лідерство, що полягає в залученні до управління компанією енергійних та молодих менеджерів, що здатні власним прикладом надихати співробітників на досягнення цілей компанії, виконання поставлених завдань;

- корпоративне управління, що передбачає дотримання

ділової етики управління та збільшує роль генерального директора (голови правління) як першої особи компанії.

Успішна стратегія реалізується тоді, коли корпорація працює на досягнення не лише короткострокових цілей і орієнтується лише на поточні прибутки, а й на утримання та завоювання стратегічних позицій на ринку, зазираючи на два кроки у майбутнє і «створюючи» перспективи власної діяльності.

Якщо розглядати історичні витоки досліджуваної проблематики, то концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років XX ст. Вперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «МакКінсі» та впроваджена починаючи з 1972 р. в корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-Кола» та інших [1]. На початку 80-х років її використовували 45% корпорацій США з числа найкрупніших. Мова йшла не просто про результати науково-прикладних розробок американських вчених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося та виправдало себе в світовій управлінській практиці.

Сьогодні в економічно розвинутих країнах стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. При цьому необхідно усвідомлювати, що стратегічне управління – це не чітко визначені дії і тим більше не конкретний план робіт. Стратегічне управління – це, скоріше, концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому, а саме: в якому оточенні їй необхідно буде працювати; яку позицію займати на ринку; які мати конкурентні переваги; які зміни слід здійснювати в організації.

Як відомо, поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова «strategia» (stratos – військо і ago – веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва [3, 4, 8]. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і

досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін. Зміни визначень терміна “стратегія” відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Проаналізуємо деякі відомі визначення стратегії, зроблені провідними зарубіжними науковцями в хронологічному порядку (табл. 1) [4, с.10].

З наведених визначень видно, що будь-яка господарююча система повинна виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях: внутрішні ресурси фірми; бізнес-середовище, в якому підприємство функціонує; здатність підприємства створювати додану вартість.

Стратегія необхідна будь-якій підприємницькій структурі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Дослідження показали, що за останні 60 років наукові та прикладні підходи щодо трактування сутності та механізму стратегічного управління набули значних відмінностей. Слід відзначити, що галузь стратегічного управління, сьогодні, відрізняється великою тематичною різноманітністю (наприклад, реструктуризація підприємств, стратегія підвищення вартості підприємства, стратегія управління змінами, стратегія диверсифікації діяльності, синергетичні аспекти стратегічного управління, когнітивні аспекти стратегічного розвитку тощо) та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії [1, 2, 8].

Значна робота щодо класифікації й систематизації розробок різних наукових шкіл стратегій проведена Г. Мінцбергом та ін [5]. Беручи за основу цю монографію, дамо коротку характеристику десяти шкіл управлінської думки з метою опису стану і виявлення нових підходів до розробки стратегії підприємства (табл. 2).

Таблиця 1

Наукові дефініції поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
1. Стратегія як метод установалення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організації довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

продовження табл. 1

1	2	3
8. Стратегія визначає напрямки, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Дані таблиці 2 засвідчують, що теорія стратегічного управління є надзвичайно молодого галуззю наукових знань. Аналізовані школи стратегій це, по суті, реакції дослідників та керівників успішно діючих компаній на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища підприємств, за змістом і часом появи, що відображають окремі етапи розвитку стратегічного управління.

Слід зауважити, що кожна з представлених наукових стратегічних шкіл пропонує власну структурну модель розробки стратегії підприємства. Визначено, що десять шкіл поділяються на три групи [4, 5, 8]. Зокрема, розробників перших трьох шкіл цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер. Наступні шість шкіл, від підприємницької до школи зовнішнього середовища, названих описовими, концентрували свою увагу на специфічних аспектах формування стратегії, тобто вони прагнули пов'язати пояснення принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі.

На нашу думку, в сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринках, підвищеного рівня динамізму зовнішнього середовища, необхідності управління в умовах невизначеності актуальними є питання, що вирішуються в межах останньої наукової школи, а саме школи конфігурації.

Таблиця 2

**Узагальнена характеристика наукових шкіл
розробки стратегій**

Назва школи	Час виникнення	Відомі представники	Загальна характеристика
1.Школа дизайну	1960-ті роки	К. Ендрюс	Формування стратегії як процес осмислення намірів
2.Школа планування	1970-ті роки	І. Ансофф	Формування стратегії як формальний процес
3.Школа позиціонування	1980-ті роки	М. Портер	Формування стратегії як аналітичний процес
4.Школа підприємництва	1990-ті роки	Й. Шумпетер, А. Коул	Формування стратегії як процес передбачення
5.Когнітивна школа	1990-ті роки	Г. Саймон	Формування стратегії як ментальний процес
6. Школа навчання	1990-ті роки	Дж. Куїнн	Формування стратегії як процес, що розвивається
7. Школа влади	1990-ті роки	Дж. Пфеффер, Г. Салансик	Формування стратегії як процес ведення переговорів
8.Школа культури	1990-ті роки	Е. Ренман, Р. Норманн	Формування стратегії як колективний процес
9.Школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	М. Ханнан, Дж. Фріман	Формування стратегії як реактивний процес
10.Школа конфігурації	1990-ті роки	Г. Мінцберг	Формування стратегії як процес трансформації

Розробників цієї школи цікавить узагальнена модель побудови стратегії, її змісту, організаційної структури і організаційної культури, зовнішнього середовища організації. Фактично школа конфігурації поєднує погляди всіх попередніх шкіл та інтегрує їх в єдиний процес управління довгостроковим розвитком підприємств.

Наукові знання в галузі стратегічного управління вітчизняних підприємств постійно накопичуються та трансформуються у відповідності до вимог середовища функціонування суб'єктів господарювання. Дослідження показали, що однією з важливих проблем є стан управління,

що склався за останні роки на підприємствах в результаті зміни виробничих факторів, цільових установок і способів дій керівництва. На підприємствах накопичується чимало проблем, значна частина яких успадкована від командно-адміністративного управління, а решта виникла в перехідний період. До основних внутрішньосистемних проблем стратегічного розвитку вітчизняних підприємств можна віднести наступні:

- орієнтація на короткотермінові результати замість середньо- і довготермінових, відсутність стратегічного підходу до діяльності;
- недостатні знання поточного і прогнозного станів, необхідність значних витрат, зусиль і ресурсів для орієнтації на ринку;
- нездатність підприємства реагувати на зміни попиту, появу на ринку високотехнологічної і якісної конкурентоспроможної продукції;
- високий ступінь розходження інтересів керівництва і колективу при зростанні влади перших, переважання особистих інтересів керівництва над колективними;
- зростання невідповідності між структурами виробництва, попиту і пропозиції технологій.

Отож, головною метою реформування будь-якого конкретного підприємства є створення внутрішніх і зовнішніх умов для стабільного функціонування і розвитку в гармонійній взаємодії з соціально-економічним, технологічним та екологічним середовищами. Головне завдання полягає в активізації і нарощенні довгострокового потенціалу підприємства при одночасному усуненні хаотичності внутрішнього стану і зовнішньої діяльності та підвищенні передбачуваності майбутнього стану підприємства, для чого потрібно зосереджувати більшу увагу на стратегічних аспектах управління. Це дозволить не тільки уникнути хаотичності в прийнятті оперативних рішень на підприємстві, а й впорядкувати відносини з іншими підприємствами. Продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відновлювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що застосування стратегічного підходу до діяльності підприємств сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення прийматимуться керівництвом підприємства лише у випадку, коли вони відповідатимуть загальній стратегії і забезпечать збалансований розвиток всіх компонентів діяльності підприємства.

Наука стратегічного управління не стоїть на місці та висуває все нові задачі, які потребують вирішення в контексті забезпечення стійкого довгострокового економічного розвитку господарюючих систем.. Найбільш актуальною проблемою, яка потребує подальших досліджень та апробацій, слід вважати розробку концептуальних стратегічних підходів щодо виживання та розвитку підприємств в умовах глобальної світової фінансової кризи та політичної нестабільності в Україні.

Бібліографія

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. **Стратегічне управління.** Навчальний посібник. – К.: ЦУА, 2003. – 396с.
2. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. **Стратегия развития предприятия:** Учебное пособие. – 2-е изд., испр. – М.: ИТК «Дашков и К», 2004. – 594с.
3. Мізюк Б.М. **Стратегічне управління:** Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392с.
4. Міщенко А.П. **Стратегічне управління:** Навчальний посібник. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. **Школы стратегий /** Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского.–С.П.б.:Питер,2000. – 336с.
6. Немцов В.Д., Довгань А.Є. **Стратегічний менеджмент:** Навчальний посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 559с.
7. **Стратегія в дії. Інтерв’ю з Робертом Капланом та Девідом Нортонм.** /Крістофер Кох, CIO MAGAZINE, 2006.

Рецензент: д. е. н., професор Павлов В. І.